



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

경영학석사 학위논문

우버의 해외진출 사례 연구:

제도적환경특성 및 대응방법과 현지화를 중심으로

2020 년 8 월

서울대학교 대학원

경영학과 전략 및 국제경영

채 아 름 이

우버의 해외진출 사례 연구:
제도적환경특성 및 대응방법과 현지화를 중심으로

지도교수 이 동 기

이 논문을 경영학석사 학위논문으로 제출함


2019 년 9 월

서울대학교 대학원
경영학과 경영학 전공
채 아 름 이

채아름이의 석사 학위논문을 인준함

2020 년 7 월

| | | |
|-------|-------|-----|
| 위 원 장 | 박 철 순 | (인) |
| 부위원장 | 이 제 호 | (인) |
| 위 원 | 이 동 기 | (인) |



초 록

우버는 차량 공유 서비스 플랫폼이라는 새로운 비즈니스 모델로 전 세계 국가들이 가지고 있던 기존 제도 안에서 운영되지 않고 있다. 차량 공유 서비스 플랫폼의 선두자인 우버는 많은 해외 국가에 진출하며 기존 택시 산업 및 각 나라별 제도에 막혀 다양한 이슈를 직면하고 있다. 그러나, 우버는 이와 같은 제도의 공백을 활용하여 여러 국가에서 비즈니스를 확장을 한 새로운 산업이기 때문에 우버의 사례는 연구할 가치가 있다. 본 연구에서는 우버가 성공적으로 진출한 국가들의 제도적 환경 특성 및 우버의 대응방법을 분석하고, 해외 진출에서 우버의 성공적 성장에 현지화가 얼마나 중요한지를 연구하고자 한다.

이 연구는 성공적인 해외 진출의 기준을 각 국가별 진출 도시 수로 측정한다. 또한, 각 국가별 제도적 환경 특성과 이에 대한 우버의 대응방법 분석을 정형화된 수치로 표현할 수 없음으로 사례 연구를 통하여 분석한다.

우버가 성공적으로 진출한 미국, 브라질, 멕시코, 호주, 인도를 분석한 결과 5개 국가는 공통적으로 지리적 면적이 넓고, 우버의 기본 비즈니스 모델인 우버 X의 정당성을 인정하였다. 우버가 해외 진출을 할 때 가장 많이 직면하는 제도적 환경 특성들은 안전 문제, 법적 규제, 국가적 특성, 택시 산업과 정부 사이의 갈등으로 4가지 카테고리로 나타났다. 우버는 다양한 서비스 및 IT 기술을 활용하여 드라이버와 사용자의 보안 및 안정성을 증가시키고, 택시 산업과 정부 사이의 문제를 경제적 측면에서 적극적으로 지원하여, 결과적으로 우버에게 유리한 제도적 조건으로 변하도록 이끈 국가에서 성공적으로 운영되고 있다.

우버가 성공적으로 진출한 나라에서는 기존 비즈니스 모델인

우버 X 뿐만 아니라 각 나라 및 도시의 특성에 알맞게 변형시킨 다양한 차량 공유 서비스를 제공하는 현지화 전략이 크게 나타났다. 지역적 특성에 알맞게 운영하며 우버 서비스의 정당성과 필요성을 구축하여 지역 상생을 이끌어낸 현지화 전략이 성공적인 해외 진출에 중요한 것으로 나타났다.

결론적으로 본 연구에서는 우버 해외 진출 사례를 분석하여 차량 공유 서비스 플랫폼 기업이 해외 시장에 진출할 때 성공 가능성이 높은 국가들의 특성 및 대응 방법을 파악하였다. 또한, 차량 공유 서비스 기업들에게는 현지화 전략을 통한 국가 및 지역과의 상생이 성공적인 해외 진출을 위하여 중요하다는 것을 제언한다.

주요어 : 우버, 해외진출, 제도적환경, 대응, 현지화, 전략

학 번 : 2017-21854

목 차

| | |
|---|----|
| 제 1 장 서론..... | 1 |
| 제 1 절 연구 주제와 목적..... | 1 |
| 제 2 절 연구 구성 | 2 |
| 제 3 절 연구 방법(사례연구) | 2 |
| 제 2 장 우버 사례 | 3 |
| 제 1 절 우버 | 3 |
| 제 2 절 우버 해외진출..... | 5 |
| 제 3 절 대표 사례(미국, 브라질, 멕시코, 호주, 인도) | 8 |
| 제 3 장 사례 분석 및 시사점 | 24 |
| 제 1 절 사례분석 | 24 |
| 제 2 절 플랫폼 거버넌스와 제도..... | 25 |
| 제 3 절 차량 공유 서비스 플랫폼의 현지화 | 26 |
| 제 4 장 요약 및 결론 | 27 |
| 제 1 절 요약 및 결론 | 27 |
| 참고문헌..... | 29 |
| Abstract..... | 34 |

표 목차

| | |
|---------------------------------------|----|
| [표 1]우버 진출 국가 및 도시..... | 6 |
| [표 2]미국 우버 차량 서비스 유형 및 진출 도시 수 | 12 |
| [표 3]브라질 우버 차량 서비스 유형 및 진출 도시 수 | 16 |
| [표 4]멕시코 우버 차량 서비스 유형 및 진출 도시 수 | 18 |
| [표 5]호주 우버 차량 서비스 유형 및 진출 도시 수 | 20 |
| [표 6]인도 우버 차량 서비스 유형 및 진출 도시 수 | 22 |

그림 목차

| | |
|-----------------------------|----|
| [그림 1]우버 플랫폼 생태계 | 4 |
| [그림 2]우버 해외 진출 국가지도..... | 8 |
| [그림 3]플랫폼 비즈니스 네트워크 예시..... | 26 |

제 1 장 서 론

제 1 절 연구 주제와 목적

전 세계적으로 여러 이슈를 몰고 다니며 해당 국가의 규제에 변화의 바람을 일으키고 있는 우버는 사실 규제 덕분에 탄생하고 성장한 기업이다. 대한민국에도 대표적인 차량 공유 서비스 플랫폼인 ‘타다’의 등장으로 정부 및 기존 택시 산업 사이에 수많은 갈등이 발생했다. 차량 공유 서비스에 반대하는 택시 기사들이 자살하고, 타다의 모회사인 쏘카의 이재웅 대표와 운영사 VCNC의 박재욱은 여객 사업 법 위반 혐의로 불구속 기소를 당하며, 2019년 12월 6일 국토교통위원회를 통과한 ‘여객 자동차 운수 사업 법 일부개정 법률안(이하 타다 금지법)’이 국회 상임위를 통과하는 등 규제의 변화를 만들며 상당한 이슈가 나타났다.

특히 차량 공유 플랫폼 비즈니스 중에서도 우버는 선두 주자로서 다양한 국가와 도시로 해외 진출을 진행하며 유독 많은 마찰을 겪고 있다. 차량 공유 플랫폼의 경쟁 산업인 기존 택시 산업은 대표적인 규제 산업이며 전 세계 공통적으로 정부가 면허제, 차량 공급량 또는 운영차량 수 제한 등의 사전 진입 장벽을 높게 만들어 놓았기 때문에 새로운 시장 구조를 만들어 내기 어려운 영역이다.

그러나, 우버는 각 국가의 기존의 규제 체계의 틈 ‘규제 공백(regulatory vacuum)’에 침투하였다. 이러한 규제 공백을 이용해 빠르게 시장에 침투하고, 많은 이용자를 확보하여 규모의 경제를 기반한 경쟁자 봉쇄 전략을 사용하였다. 사업 초기의 우버는 타 혁신적인 비즈니스 대비 유독 공격적인 행보를 이끌어갔다. 규제 당국과의 논의나 기존 택시업계와의 협업을 택하기보다는 ‘선(先) 시장 진출, 후(後)

규제 대응'이라는 우버의 선택은 결국 규제 당국들과 무수한 갈등과 충돌을 야기했다. 이 과정에서 규제 공백을 채우는 대응 방안이 각 국가별로 상이해지기 시작했다. 특히 우버는 하나의 도시에 성공적으로 진출하게 되면 플랫폼의 네트워크 효과로 인한 경제의 규모 덕분에 진출한 국가 내에서는 급격히 성장하는 현상을 보였다.

본 연구에서는 다른 특성을 가진 해외 시장에서 우버가 성공적으로 진출한 국가들의 제도적 환경 특성과 우버의 대응방법을 살펴보고, 현지화가 우버의 성공적 해외 진출에 얼마나 중요한 영향을 미치는지 사례연구를 통해 알아보고자 한다.

제 2 절 연구 구성

이 논문은 총 4장으로 구성되어 있다. 1장 서론에서는 본 연구의 주제와 연구를 수행하게 된 목적, 연구 구성, 질적연구인 사례 연구 방법을 설명한다. 2장에서는 사례를 통해 우버, 우버의 해외 진출, 해외 진출에 성공한 대표 나라들의 제도적 환경 특징과 이에 대한 우버의 대응 방식을 분석한다. 이어서 3장에서는 사례연구의 시사점을 도출한다. 마지막 4장에서는 본 사례연구의 요약 및 결론에 대하여 논의한다.

제 3 절 연구 방법

본 연구는 차량 공유 플랫폼 기업인 우버의 해외 진출 사례연구로서 통계기법을 활용하는 양적 분석 방법이 아닌 질적연구 방법을 사용한다. 우버 홈페이지 자료, 각 국가의 정부 부처 사이트 자료, 국내·외 신문 기사 및 잡지, 학술 논문 및 보고서, 플랫폼 관련 책 등 다양한

문헌자료를 활용한다. 각 국가별 제도 환경적 특성이 다르며 이에 대한 우버의 대응을 정형화된 수치로 표현할 수 없음으로 사례 연구를 진행하고자 한다. 특히, 도시 진출 수를 기준으로 가장 많은 도시에 진출한 국가 5개를 우버의 성공적인 해외 진출 대표 사례로 선정하여 제도 환경적 특성들과 우버의 대응방법, 현지화를 알아보고자 한다.

제 2장 우버 사례

제 1 절 우버

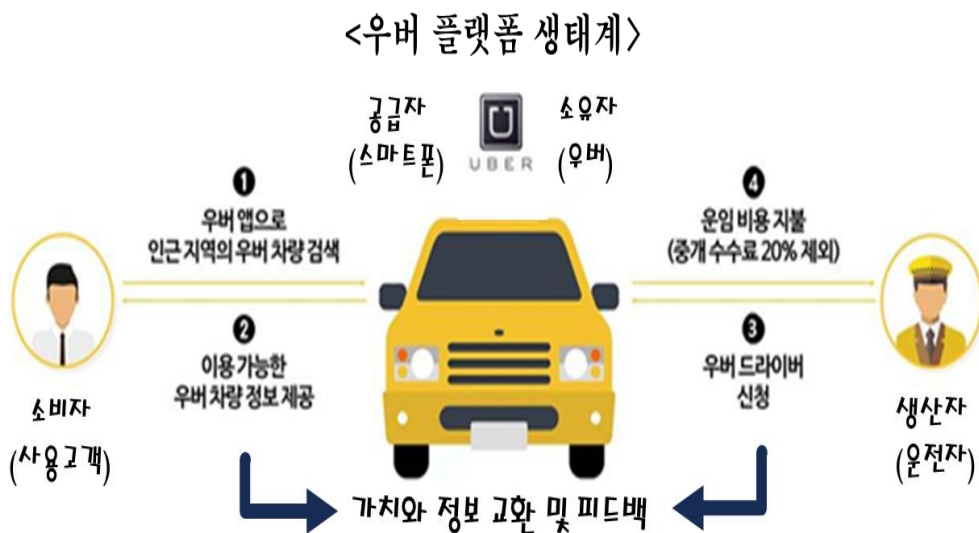
2008년 12월 유럽 최대 웹 컨퍼런스 ‘르웹(LeWeb) 컨퍼런스’에 참석하였던 창업자 트래비스 칼라닉(Travis Kalanick)과 가렛 캠프(Garret Camp)가 교통이 불편한 프랑스 파리에서 택시를 잡기 위해 장시간 기다리던 중 ‘버튼 클릭 한 번에 택시를 호출할 수 있으면 좋겠다’는 생각을 하였고, 이를 실행에 옮겨 우버의 비즈니스 모델을 구상한다. 창업자 트래비스 카라닉과 가렛 캠프는 2009년 3월 회사를 설립하고, 2010년 7월 5일 미국 캘리포니아주 샌프란시스코에서 공식적으로 처음 출시한다(Lashinsky, 2017).

우버는 기존의 택시산업을 발전시킨 차량 공유 서비스 플랫폼이다. 플랫폼은 다양한 보완재를 통해서 고객에게 다양한 가치를 제공하는 재화나 서비스이다. 보완재란 플랫폼에 연결되어 고객에게 특정 혜택을 제공하는 재화나 서비스를 뜻한다(송재용 외 12, 2017). 플랫폼 생태계는 생산자, 소비자, 공급자, 소유자로 구성된다. 우버는 생산자인

운전자와 소비자인 고객 사이에서 정보교환과 상호작용을 창출하여 경쟁우위를 가진다(Van Alstyne, Parker, and Parker, 2016).

우버는 택시 기업에 소속된 운전기사와 고객을 연결해 주는 기존 택시산업 B2C(Business to Consumer) 모델에서 개인 운전자와 개인을 연결해 주는 P2P(Peer to Peer) 모델로 변화하였으며 스마트폰의 앱이 공급자 역할을 한다. 우버는 스마트폰 앱으로 택시를 예약할 수 있고, GPS를 이용하여 운전자의 경로와 예상 대기 시간을 미리 예측할 수 있다. 또한, 가격 지불도 앱을 통하여 이루어지기 때문에 따로 현금이나 카드 없이도 서비스를 이용할 수 있다. 사용자들은 요금 견적서를 미리 받을 수 있으며, 운전자에 대한 피드백도 남길 수 있다(Bernadette, 2014). 이처럼 우버는 기존 택시를 이용할 때 승객들이 불편하게 생각하였던 바가지요금, 대기 시간, 결제 시스템을 정보통신기술(ICT) 결합으로 보완하고 나은 서비스를 승객에게 제공한다.

<그림1> 우버의 플랫폼 생태계



우버의 차량 서비스 형태는 크게 3가지로 구분할 수 있다. 첫째, 개인 운전자들이 운영하는 우버 X(1~4인용), 카풀 서비스 Pool(1~2인용), 우버 XL(1~6인용)이다. 둘째, 프리미엄 고급 차량을 제공하는 Black(1~4인용), Black SUV(1~6인용)이다. 셋째, 기타 서비스인 WAV(휠체어 이용 가능 차량), Lux(리무진과 같은 고급 자동차), Taxi(현지 택시), ESPAÑOL(스페인어 사용 운전자), Assist(교통약자 도우미), MOTO(오토바이) 등 다양한 서비스가 제공되고 있다. 국가별로 명칭과 서비스 규정은 다르게 적용된다.

제 2 절 우버 해외 진출

우버는 2011년 12월 프랑스 파리에 진출을 하면서 첫 해외 진출을 시작한다. 우버는 2013년 30개국, 2014년 44개국, 2015년 57개국에 진출한다. 2019년 10월 기준으로 우버는 전 세계 68개국, 807개 도시에 진출하며 해외 진출 국가 및 도시가 지속적으로 증가하고 있다(Uber Newsroom, 2019). 우버는 해외 진출을 시도할 때 각 나라의 대도시를 중심으로 진출을 확장해 나아간다. 특히, 2019년에는 1개의 도시에 진출 한 22개의 나라 중 16개 나라는 수도를 첫 진출지로 선정하였으며 그 비율이 72%로 높게 나타났다.

본 연구에서는 우버의 해외 진출 성공의 기준을 진출 도시 수를 측정하여 판단한다. 우버의 해외 진출 국가 및 도시 수는 아래 <표 1>에서 분석한 것과 같이 특정 일부 국가에 집중적으로 많은 진출 도시 수를 가지고 있다. 미국, 브라질, 멕시코, 호주, 인도 Top 5개 나라에 진출한 도시 수는 517개로 전체 68개국의 810개 도시 중 63.8%를 차지한다.

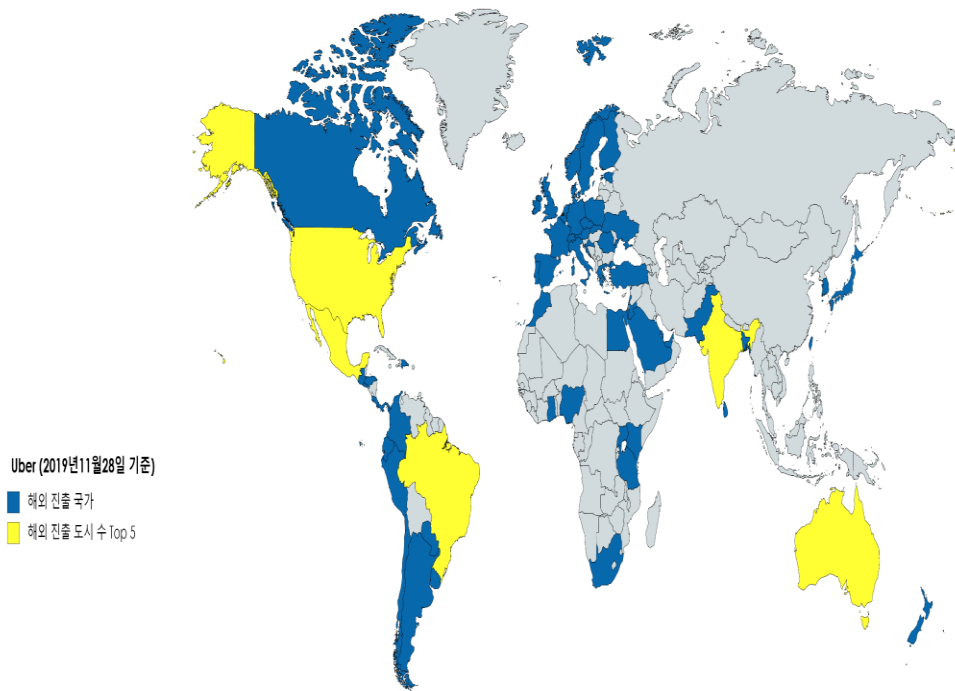
〈표 1〉 우버 해외 진출 국가 및 도시 수

| 우버 해외 진출 국가 및 도시 수 | | |
|--------------------|-----------------------------|------|
| 대륙 | 나라 | 도시 수 |
| 북아메리카 (2개국) | 캐나다(Canada) | 19 |
| | 미국(United States) | 263 |
| 남아메리카 (16개국) | 멕시코(Mexico) | 51 |
| | 아르헨티나(Argentina) | 3 |
| | 볼리비아(Bolivia) | 2 |
| | 브라질(Brazil) | 129 |
| | 콜롬비아(Colombia) | 12 |
| | 코스타리카(Costa Rica) | 3 |
| | 칠레(Chile) | 19 |
| | 도미니카공화국(Dominican Republic) | 5 |
| | 에콰도르(Ecuador) | 3 |
| | 엘살바도르(El Salvador) | 3 |
| | 과테말라(Guatemala) | 2 |
| | 파나마(Panama) | 1 |
| | 온두라스(Honduras) | 1 |
| | 파라과이(Paraguay) | 2 |
| | 페루(Peru) | 6 |
| | 우루과이(Uruguay) | 2 |
| 유럽(23개국) | 오스트리아(Austria) | 5 |
| | 벨기에(Belgium) | 3 |
| | 크로아티아(Croatia) | 2 |
| | 체코(Czech Republic) | 1 |
| | 덴마크(Denmark) | 1 |
| | 에스토니아(Estonia) | 1 |
| | 핀란드(Finland) | 1 |
| | 프랑스(France) | 20 |
| | 독일(Germany) | 6 |
| | 그리스(Greece) | 1 |
| | 아일랜드(Ireland) | 1 |
| | 이탈리아(Italy) | 5 |
| | 네덜란드(Netherlands) | 2 |
| | 노르웨이(Norway) | 1 |
| | 폴란드(Poland) | 8 |
| | 포르투갈(Portugal) | 4 |
| | 루마니아(Romania) | 5 |
| | 슬로바키아(Slovakia) | 1 |
| | 스페인(Spain) | 21 |
| | 스웨덴(Sweden) | 3 |
| | 스위스(Switzerland) | 5 |
| | 우크라이나(Ukraine) | 7 |

| | | |
|---------------------------------|-------------------------------|----|
| | 영국 (United Kingdom) | 20 |
| 아시아 (9개국) | 한국 (Rep of Korea) | 3 |
| | 방글라데시 (Bangladesh) | 2 |
| | 홍콩 (Hong Kong) | 1 |
| | 인도 (India) | 37 |
| | 일본 (Japan) | 14 |
| | 마카오 (Macau) | 1 |
| | 파키스탄 (Pakistan) | 8 |
| | 스리랑카 (Sri Lanka) | 1 |
| | 대만 (Taiwan) | 5 |
| 아프리카 (8개국) | 이집트 (Egypt, Arab Rep.) | 8 |
| | 가나 (Ghana) | 2 |
| | 케냐 (Kenya) | 2 |
| | 모로코 (Morocco) | 1 |
| | 나이지리아 (Nigeria) | 3 |
| | 남아프리카공화국 (South Africa) | 5 |
| | 탄자니아 (Tanzania) | 1 |
| | 우간다 (Uganda) | 1 |
| 오세아니아 (2개국) | 호주 (Australia) | 37 |
| | 뉴질랜드 (New Zealand) | 11 |
| 중동 (8개국) | 바레인 (Bahrain) | 1 |
| | 이스라엘 (Israel) | 1 |
| | 요르단 (Jordan) | 1 |
| | 레바논 (Lebanon) | 1 |
| | 카타르 (Qatar) | 1 |
| | 사우디아라비아 (Saudi Arabia) | 9 |
| | 터키 (Turkey) | 1 |
| | 아랍에미리트 (United Arab Emirates) | 2 |
| 총 68개국, 810개 도시 (2019.11.28 기준) | | |

출처: 우버 홈페이지 (www.uber.com)

〈그림 2〉 우버 해외 진출 국가지도 (2019.11.28 기준)



출처: 우버 홈페이지 (www.uber.com)

본 연구는 가장 많은 진출 도시 수를 가진 미국(263개), 브라질(129개), 멕시코(51개), 호주(37개), 인도(37개) 순서로 각 국가들의 제도적 환경 특성을 분석하고 우버가 어떻게 대응을 하였는지를 다양한 사례들을 자세히 살펴보고자 한다. 또한, 현지화 전략을 통해 기본 차량 서비스 종류가 어떻게 변화하였으며 성공적인 해외 진출에 얼마나 중요한 영향을 미쳤는지 살펴보고자 한다.

제 3 절 대표 사례

1) 미국

미국은 면적 9억 8,315만 1,000ha (세계 3위), 인구 3억 2,906만 4,917명(세계 3위)이다(국가통계포털, 2019). 미국은 50개 주와 1개의 특별구로 이루어진 연방 국가로서 연방헌법 이외에도 각 주는 개별적인 주 헌법을 보유하고 있다. 미국은 우버가 창립되고 가장 먼저 시행된 나라이지만, 각 주마다 다른 법의 규제 때문에 많은 시행착오를 겪을 수밖에 없다. 미국에서는 우버에 대한 기존 택시 산업의 반발이 심하고, 많은 갈등을 가진 주의 사례들을 선별하여 살펴보고자 한다.

캘리포니아 주

캘리포니아 주 공공시설위원회(CPUC, California Public Utilities Commission)는 2013년 9월 최초로 우버를 택시 사업이 아닌 교통네트워크회사(TNC, Transportation Network Companies)라는 새로운 범주의 서비스 산업으로 인정하고 합법화한다(CPUC, 2019). 대신 캘리포니아 주 샌프란시스코 교통국(SFMTA)은 택시 산업의 반발을 상쇄 시키기 위하여 2015년부터 매년 1000달러의 택시면허 갱신 비용을 면제해 준다(Flores, 2017). 이처럼 캘리포니아 주에서 우버는 운송업이 아닌 다른 범주로 인정받으며 합법적으로 운영된다.

그러나, 2019년 우버 운전자들의 노동법이 갈등의 요소로 등장한다. 우버는 소속 운전자들을 프리랜서 신분이라고 지속적으로 주장하였지만, 2019년 9월 캘리포니아주 상원 의원은 우버의 운전자를 노동자로 인정하고 노동법으로 보호하는 법안을 통과시킨다. 이 법안 제정으로 인해 우버 운전자들은 피고용자로 인정하게 되어 최저임금과 실업보험 등을 적용 받을 수 있게 된다. 그러나, 우버 CEO는 대부분의 운전자는 자유로운 시간과 유연성을 선호하고, 많은 운전자들이 다른 일을 함께 병행하고 있다는 점을 주장하며 캘리포니아 주 의회와 협력하여 급여 보장, 유급 휴가와 같은 특정 혜택을 제공하고 그들의 요구를 충족 시킬

수 있는 운전자 협회를 설립하는 것으로 분류에 관계없이 모든 근로자가 보호되는 다른 방안을 제안한다(Kevin, 2019). 더욱이 우버의 최고 법률 책임자인 Tony West는 AB-5로 알려진 이 법안에 의거하면 주정부의 운전자를 직원으로 분류할 필요가 없다는 자신의 주장을 내세우며, 우버는 현재에도 위 상황에 대해 법적인 대응, 캠페인, 로비 등 다양한 방법으로 저항하고 있다(Sara, 2019).

뉴욕 주

미국 내에서 우버가 큰 갈등을 겪은 도시 중 하나가 뉴욕이다. 2015년 처음 진출할 당시 뉴욕 주는 차량 공유 서비스 합법화에 동참하였다. 그러나, 우버의 등장으로 뉴욕의 기존 택시 택시면허 가격은 100만 달러 (약 11억 1850만 원)에서 20만 달러 (약 2억 2370만 원)으로 급락했다. 또한, 치열한 가격 경쟁으로 인해 생활고에 시달린 드라이버 6명이 자살을 하였다.

결국 2018년 8월 뉴욕 주의회는 차량 공유 서비스 때문에 뉴욕의 교통 혼잡이 늘었다는 이유로 차량 공유 서비스 업체의 신규 면허를 1년 동안 발급하지 못하도록 막았다(Emma, 2018). 1년이 지난 2019년 8월 뉴욕시 택시 및 리무진 협회(TLC)는 신규 면허 제재를 1년 더 연장하고 뉴욕 도로에서 허용되는 공유 서비스 승용차 수를 제안하는 법안을 요구했다. 뉴욕 주는 이 요청을 받아들여 기한 연장과 규제 강화를 시행했다. 또한, 우버는 드라이버에게 최저 임금을 지불해야 한다. 우버는 이와 같은 규제는 차량 공유 서비스 업체의 생존을 위협하는 일이라며 철회를 요청하며 뉴욕시를 상대로 고소장을 접수하였다(Sara, 2019). 이처럼 뉴욕에서는 기존 택시 산업의 저항이 커지면서 우버가 난항을 겪고 있다.

사우스캐롤라이나 주

사우스캐롤라이나 주에서는 2019년 우버 탑승을 위해 기다리던 21세 사만다 조셉슨(Samantha Josephson)은 우버 기사로 가장한 24세 Nathaniel David Rowland에 의해 납치되어서 사망한다. 이 사건으로 지역 사회에서 우버 사용에 대한 안전성 문제가 급 부상하였다. 사우스캐롤라이나 대학교 학생들은 우버를 사용할 때 운전자의 이름, 자동차 번호판, 제조사, 모델을 꼭 확인하고 탑승하도록 안전 캠페인을 신문 및 광고를 통해 널리 알린다(Jack, 2019; Adeel 2019; Danielle, 2019).

매사추세츠 주

2016년 매사추세츠 주에서는 미국 주정부 최초로 우버에 세금을 부과한다. 승객이 우버를 이용해 승차할 때마다 20센트(약 230원)의 세금을 부과하는 법안을 제정한다. 20센트 중 5센트(약 60원)를 기존 택시업계 지원에 사용하고, 나머지 10센트는 매사추세츠 주와 5센트는 주 운송 기금에 사용된다. 택시 산업 보조금은 2016년부터 2021년까지만 부과된다. 매사추세츠 주에서 사용되는 차량 공유 서비스가 한 달에 250만 건 이상이기 때문에 연 100만 달러(약 11억원)에 이르는 세금을 부과할 수 있다(David, 2016). 우버는 이에 적극적으로 동참하여 매사추세츠 주에서 세금을 내고 합법적으로 운영될 수 있는 발판을 마련하게 된다.

〈표 2〉 미국 우버 차량 서비스 유형 및 진출 도시 수

| 번호 | 서비스 | 도시 수 |
|-----------------------------------|--------------------|------|
| 1 | Uber X | 262 |
| 2 | Uber XL | 247 |
| 3 | Black | 2 |
| 4 | Black SUV | 2 |
| 5 | Black Car Seat | 1 |
| 6 | Black SUV Car Seat | 1 |
| 7 | LUX | 3 |
| 8 | LUX SUV | 3 |
| 9 | Taxi | 7 |
| 10 | Taxi SUV | 1 |
| 11 | Comfort | 92 |
| 12 | Pool | 6 |
| 13 | Uber X Car Seat | 1 |
| 14 | Uber XL Car Seat | 1 |
| 15 | WAV | 15 |
| 16 | Select | 48 |
| 17 | Select XL | 1 |
| 18 | Assist | 8 |
| 19 | VIP | 1 |
| 20 | X Diamond | 1 |
| 21 | Española | 7 |
| 22 | Military | 1 |
| 23 | Wine | 1 |
| 24 | Wine XL | 1 |
| 25 | UBER Pet | 5 |
| 26 | Premium | 5 |
| 27 | Premium SUV | 4 |
| 28 | Airport Pick up | 68 |
| 미국 : 총 28개 차량 서비스 (2019.11.28 기준) | | |

출처: 우버 홈페이지 (www.uber.com)

미국에서 가장 많이 운영되는 서비스는 우버 X이다. 현지 지역의 특성에 알맞게 변형된 서비스를 살펴보면 멕시코 국경과 가까운 EI

Paso와 캘리포니아 주의 Modesto, Inland Empire와 같이 스페인어를 많이 사용하는 도시에서 스페인어를 구사할 수 있는 운전자를 선택할 수 있는 서비스를 제공한다.

와인 농장과 창고가 많은 Santa Barbara에서는 와인 농장을 방문할 수 있는 차량 서비스를 제공한다. 우버 운전자는 승객들이 와인 농장을 즐기는 동안 주차장에서 기다리고 있으며 다시 안전하게 목적지로 데려다준다. 이 서비스는 오전 9시부터 6시까지 제공된다(Uber Blog, 2018; Elaine, 2019).

애완동물을 함께 더불어 살아가는 존재인 반려동물로 생각하는 미국의 사회의 분위기를 고려하여 우버는 2019년 10월 16일 애완동물을 데리고 탑승할 수 있는 Uber Pet을 제공한다. 가격은 우버 X와 동일하며 \$2의 예약금을 지불해야 한다. 강아지, 고양이, 토끼, 거북이, 햄스터, 새장 안에 넣은 새, 플라스틱 봉지와 어항에 넣은 물고기 중 1가지를 기본으로 함께 탑승할 수 있다(Kirsten, 2019; Uber Pet).

Uber Military는 2018년 11월 9일부터 Davis-Monthan Air Force 캠프가 있는 Tucson 도시에서 이용할 수 있는 서비스이다. 이 군사 시설에 들어가기 위해서는 DBIDS(Defense Biometric Identification System)에 인증을 받은 사람만이 들어갈 수 있기 때문에 우버는 이를 충족하는 기사를 제공하는 서비스를 운영하고 있다(Uber Military, 2018).

우버는 2019년 7월 뉴욕에서 헬리콥터 서비스를 이용한 택시서비스를 시작한다. Uber Copter를 이용하면 평일 오후 2시간 이상 넘게 걸리는 뉴욕 맨해튼 남부 휴스턴 근처 헬기장과 존 F. 케네디(JFK) 국제공항을 8분만에 이동할 수 있다. Uber Copter는 최상위 2개 등급인 플래티넘과 다이아몬드 등급 회원만 이용 가능하며

탑승 가격은 약 200달러 (23만 6000원)이다(Matt, 2019).

2) 브라질

2014년 우버는 브라질에 처음 진출하였다. 브라질은 면적 8억 5,157만 7,000ha(세계 5위), 인구 2억 1,104만 9,527명(세계 6위)로 많은 잠재적 고객 수를 가진 국가이다(국가통계포털, 2019). 특히 브라질은 우버 해외 진출 국가 중 본국인 미국을 제외하고는 가장 많은 129개의 도시에 진출을 성공한 나라이다.

브라질의 1인당 GDP는 8,920달러(세계 64위)로 아직 개인의 경제적인 능력 낮아 높은 사향의 스마트폰 보급률이 낮다. 이를 개선하기 위해 우버는 메모리가 적은 스마트폰에도 작동할 수 있도록 낮은 버전의 우버 앱을 개발한다. 또한, 교통수단이 제한적이고 자동차 소유율이 낮은 빈민가 지역의 지도자 및 거주자들과 협력하여 교회 및 공립학교를 포함한 가상의 픽업 지점과 벤치를 설치하고 Wi-fi를 제공하여 슬럼가 지역의 고객들도 안전하게 우버를 이용할 수 있도록 사회적 통합 프로젝트를 제공한다(Fabiola, 2019).

우버는 2019년 12월 브라질 우버 운전자와 고객의 안전성을 높이기 위해 주행할 때 차량 내의 상황을 녹음할 수 있는 새로운 오디오 기능을 앱에 제공할 예정이다(Sara, 2019). 프라이버시 보호를 위해 기록은 암호화되며 라이더와 운전자는 오디오에 직접 접근할 수 없으며, 우버 고객지원 팀과 법 집행 공무원에게는 기록을 제공할 수 있도록 한다(Aliya, 2019).

브라질은 개발 도상국으로 아직 대다수의 고객들이 신용카드를 사용하지 않는 사회적 특성을 가지고 있으며, 2016년 7월 이후 브라질에서 우버는 주요 결제 수단으로 카드 대신 현금결제를 하고 있다. 이 때문에 현금을 받은 운전기사들이 공격을 받는 사건이

급증하였다(Steve, 2017). 2017년 2월 9일 우버 운전기사 Osvaldo Luis Modolo Filho(52세)가 현금을 노린 10대 부부 승객에 의해 살해되고, 그 이후로도 6건의 우버 운전자 살인사건이 추가적으로 발생하였으며 강도 사건이 10배 증가했다. 우버는 차량 탑승객이 현금으로 결제할 때도 사회보장번호를 제시해 자신의 신분을 증명할 수 있도록 하고, 운전자가 현금결제를 거절할 수 있는 새로운 정책들을 시행했다(Stephen and Brad, 2017).

우버는 안전 문제의 근본적인 원인인 결제 수단의 발전을 위해 2억 5천만 달러를 투자해 운전기사와 승객의 안전 향상을 위한 세계 최초 우버 기술 개발 센터를 브라질에 건설하기로 결정한다(Marcelo, 2018). 또한, 2019년 10월 20일 금융 서비스 전담 조직인 ‘우버 머니’를 신설하여 우버 기사에게 지급되는 급여도 우버 머니로 지급하며, 현금 사용자들도 흡수하여 그동안 금융 서비스에서 배제돼 있던 사용자들이 접근할 수 있는 채널을 제공하기로 한다(Hugh, 2019).

그러나, 차량 공유 산업 규제를 강화해야 한다는 택시산업의 목소리가 높아진다. 브라질 정부는 차량 공유 산업 운전자들이 일반택시 운전자들과 같이 영업용 차량 번호판 부착과 영업차량의 소유를 의무화한다는 강력한 규제 포함한 법안 상정하였다. 우버 CEO 다라 코스로샤히(Dara Khosrowshahi)는 규제안 가결을 막기 위하여 브라질에 상주하며 브라질 정부와 상원 의원들에게 50만 명이 넘는 우버 운전자들이 대량 실직을 겪게 될 것이며, 브라질 경제에 큰 악영향을 미칠 점들을 강조하며 설득한다. 그 결과 상원 표결에서 원안이 폐기되고 우버에게 유리하게 수정된 개정 법안이 통과되었다(Mariella, 2017).

〈표 3〉 브라질 우버 차량 서비스 유형 및 진출 도시 수

| 번호 | 서비스 | 도시 수 |
|------------------------------------|-----------------|------|
| 1 | Uber X | 107 |
| 2 | Uber XL | 3 |
| 3 | Comfort | 40 |
| 4 | Juntos(Pool) | 8 |
| 5 | Black | 8 |
| 6 | Black SUV | 3 |
| 7 | BAG | 2 |
| 8 | VIP | 4 |
| 9 | WAV | 3 |
| 10 | Airport Pick up | 9 |
| 브라질 : 총 10개 차량 서비스 (2019.11.28 기준) | | |

출처: 우버 홈페이지 (www.uber.com)

브라질 도시들 중 가장 많은 차량 서비스는 우버 X(107개 도시)이며, 두 번째는 우버 X 차량보다 많은 탑승인원수와 편안한 좌석을 제공하는 Comfort(40개 도시)이다. 트렁크가 큰 차량인 BAG를 관광객이 많은 브라질의 수도 Brasillia와 브라질 최대 도시 상파울루의 항구도시인 Santos 2곳에서 제공한다.

3) 멕시코

2013년 우버는 수도인 멕시코시티로 진출하였다. 멕시코는 면적 1억 9,643만 7,500ha(세계 13위), 인구 1억 2,757만 5,529명(세계 10위)이다(국가통계포털, 2019). 멕시코 전역에는 우버 사용자 850만 명과 우버 기사 25만 명으로 멕시코 전역에 51개 도시에서 운영되며 성공적으로 우버가 운행되고 있는 국가이다.

멕시코는 원래 치안이 좋지 않으며, 택시를 이용하던 승객들이 납치되어 ATM에서 현금을 인출하도록 협박하는 사건 등 안전 문제들이 사회에 공공연하게 발생하였다. 멕시코 총재 Francisco Sordo는 CNN

파의 인터뷰에서 “우리는 안전에 집착하고 있다” 라고 이야기하며 안전의 중요성을 강조하였다. 우버는 운전자에 대한 광범위한 백그라운드 심사를 거치고 앱을 통해 승객이 친구 및 가족들에게 탑승 정보를 공유할 수 있도록 만들어 위와 같은 안전 문제를 보안한다(Nick, 2016).

멕시코 인구 60%가 신용카드를 연결할 수 있는 은행 계좌가 없기 때문에 신용카드 결제보다 현금결제를 더 선호한다. 우버는 현금 운임에 대한 긴 시간 동안 현금 결제에 대한 캠페인을 벌이며 동시에 법적 대응에 착수한다. 2018년 11월 우버의 법적 대응으로 멕시코 대법원은 차량 공유 서비스업의 현금 운임 금지법이 헌법에 위배되는 것으로 판결을 내리고 우버의 현금 결제를 받아들인다(Julia, 2018). 또한, 2019년 7월 BBVA는 우버와 파트너십을 맺고 처음으로 멕시코 은행이 자사의 서비스를 타사인 우버 앱에서 실시간으로 사용할 수 있는 직불카드 서비스를 출시한다. 드라이버 파트너 카드는 Mexico City, Guadalajara, Merida, Monterrey, Tijuana 지역에서 우선적으로 사용할 수 있다. 우버 운전자는 직불 카드를 사용하기 위해 추가 요금을 지불하지 않아도 된다(BBVA, 2019).

2019년 5월 20일 우버는 멕시코 재무부와 차량 공유 플랫폼의 운전자에게 부가가치세 8%와 소득세 3~9%를 원천 징수하기로 자발적으로 합의한다. 이 법안은 2019년 6월 1일부터 시행되며, 이를 통해 우버는 합법적으로 멕시코에서 운영되도록 허가되었다(Julia, 2019).

그럼에도 불구하고 2019년 10월 7일 멕시코시티의 소갈로 광장에서 수천 명의 택시 기사들이 과장을 가득 메우고 차량 공유 서비스 앱을 반대하기 위해 주요 도로를 자동차로 막는 시위를 벌였다. 택시 기사들은 차량 공유 서비스 기사들이 세금도 내지 않고, 면허

취득과 과정 수수료 및 도핑 검사도 받지 않기 때문에 불공정하다며 차량용 앱의 금지를 주장한다. 또한, 외국계 회사들이 수익의 30%를 해외로 가져가고 세금도 내지 않는 점에 불만을 표출한다(Marco, 2019). 멕시코 정부는 이와 같은 시위 이후 정부 공무원, 택시 운전사 노조 대표와 함께 우버 같은 승차 공유 서비스에 대한 법적 틀을 검토하여 합법적인 범위 안에서 공정한 경쟁 하에서 운영될 수 있도록 만들 방침이라고 이야기 하였다(CPI, 2019).

<표 4> 멕시코 우버 차량 서비스 유형 및 진출 도시 수

| 번호 | 서비스 | 도시 수 |
|------------------------------------|---------------|------|
| 1 | Uber X | 48 |
| 2 | UberX VIP | 13 |
| 3 | Uber XL | 4 |
| 4 | Assist | 11 |
| 5 | Airport | 6 |
| 6 | Airport Black | 1 |
| 7 | Airport XL | 1 |
| 8 | Black | 3 |
| 9 | Black SUV | 2 |
| 10 | Comfort | 1 |
| 11 | Pool TEC | 1 |
| 12 | English | 1 |
| 멕시코 : 총 12개 차량 서비스 (2019.11.28 기준) | | |

출처: 우버 홈페이지 (www.uber.com)

멕시코의 가장 많은 도시에서 사용되는 차량 서비스는 우버 X이며, 스페인어를 주로 사용하는 멕시코이지만 미국의 샌디에이고와 접한 북서부 국경 도시인 Tijuana에서는 영어를 할 수 있는 운전기사를 선택할 수 있다.

Pool TEC는 몬테레이 고등 교육 기술 연구소 (ITESM) 및 Tecmilenio University와의 파트너십을 통해 학생 및 교직원을 위해

우버 X보다 최대 50% 저렴하게 이용할 수 있도록 특별히 대표적인 공업 도시인 북부 내륙 지역의 Monterrey에서 제공된다. 다만 승객의 위치로 찾아오는 일반적인 우버 서비스와 달리 승객이 공통의 지정된 지점으로 직접 찾아가 탑승을 해야 한다(ALTONIVEL, 2018).

4) 호주

2012년 12월 우버는 호주에 진출한다(Australian Government, 2018). 호주는 면적 7억 7,412만 2천 ha(세계 6위), 인구 2,520만 3,198명(세계 55위)이다(국가통계포털, 2019).

호주 정부와 우버는 가장 호의적인 관계를 가지고 있는 국가이다. 처음 우버가 진입할 때 호주 정부는 택시 산업에 끼치는 영향, 변동 요금제 안전을 검토하여 처음부터 갈등을 최소화한다. 우버 앱에서 기존 택시 호출을 할 수 있도록 하며 택시도 미터기 이외에 변동 요금제를 선택할 수 있도록 한다. 또한, 우버 승차 시 요금에서 1달러의 부담금을 받아 5년간 약 2억 5000만 달러의 기금을 조성하여 택시산업 구조조정 지원에 사용하기로 한다(최호섭, 2019). 이처럼 우버는 호주에서 기존의 택시산업과 공생할 수 있는 방안을 채택하며 별다른 큰 갈등 없이 운영된다.

우버는 세계에서 3번째로 소비자 보상 프로그램인 Uber Rewards를 2020년부터 호주에서 시작한다. 우버 차량을 탑승하거나 우버 Eats를 주문할 때 포인트를 얻을 수 있으며, 할인 승차권과 무료 업그레이드와 같은 특전을 제공받을 수 있도록 준비 중이다(James, 2019).

그러나, 2019년 5월 호주의 택시 기사와 렌터카 사업자 6000명이 우버로 인해 재정적으로 피해를 입었으며 우버가 규제 승인을 받기 전에 사업을 시작하였기 때문에 호주에서 불법으로 운영되고 있다며 빅토리아

주 대법원에 집단 소송을 제기한다. 이번 소송은 호주 역사상 가장 큰 집단 소송이다. 호주 대법원은 아직 이번 소송이 법의 이치에 맞는지 결정하지 않은 상태이다. 우버는 서비스 불법 운영 혐의를 부인하며 집단 소송에 강경 대응할 것을 밝히고 소송 대응 준비 중이다(홍수정, 2019 ;Vicky, 2019).

<표5> 호주 우버 차량 서비스 유형 및 진출 도시 수

| 번호 | 서비스 | 도시 수 |
|----------------------------------|-----------------|------|
| 1 | Uber X | 35 |
| 2 | Uber XL | 14 |
| 3 | Comfort | 3 |
| 4 | Premier | 4 |
| 5 | Assist | 14 |
| 6 | WAV | 2 |
| 7 | Airport Pick up | 1 |
| 호주 : 총 7개 차량 서비스 (2019.11.28 기준) | | |

출처: 우버 홈페이지 (www.uber.com)

호주의 가장 많은 도시에서 사용되는 차량 서비스는 우버 X(35개 도시)이며, 노령 인구가 많은 국가적 특성 때문에 거동이 불편한 노인 및 장애인이 우버 차량 탑승에 도움을 줄 수 있도록 교육받은 운전자와 접이식 휠체어, 보행기, 및 스쿠터를 실을 수 있는 Assist(14개 도시)가 두 번째로 많은 도시에서 제공되고 있다.

우버는 호주 Queensland 관광청과 파트너십을 맺어 바다와 접근이 가까운 지리적 환경을 이용하여 세계에서 가장 큰 산호초 지역인 Great Barrier Reef를 관광할 수 있는 세계 최초 잠수함 공유 서비스 ‘scUber’ 를 우버 앱을 통해 2019년 5월 27일부터 6월 18일까지 일시적으로 제공하는 등 차량 서비스를 넘어 다양한 모빌리티 확장 시도를 하고 있다. 우버는 산호초 지역의 보호와 필요성을 알리기 위해

호주 10만 달러를 기부하며, 호주 정부와의 우호적인 긴밀한 협력 관계를 구축한다(Talib, 2019). 또한, 호주 정부는 인구 밀도와 교통체증이 높은 수도 멜버른에서 수직 이착륙이 가능한 소형 전기 항공기를 이용한 우버 에어(비행 택시)를 해외에서는 최초로 2023년 상용화 예정 중이다(Graham, 2019).

5) 인도

인도는 면적 3억 2,872만 5,900ha(세계 7위), 인구 13억 6,641만 7,754명(세계 2위)이다(국가통계포털, 2019).

인도 대부분 시민들은 신용카드를 사용하지 않아 현금결제 시스템에 대한 필요성이 높은 국가이다. 2015년 5월 우버 현금결제 기능은 인도에서 전 세계에서 최초로 도입된다. 그러나, 이러한 현금 결제는 운전기사의 현금을 노린 또 다른 범죄를 유발할 수 있기 때문에 이를 보호하기 위해 현금 지불을 원하는 고객에게 Facebook 계정을 연결하도록 요청하여 안정성을 높인다(Dorothy, 2018). 또한, 인도에서 ‘우버 머니’는 1억 명의 사용자를 가진 NCI(National Payments Corp. of India) 실시간 지불 시스템 UPI(United Payment Interface)를 기반으로 우버 운전자들이 우버 Debit 계정을 통해 실시간으로 수입을 확인할 수 있다. 더욱이 우버는 Barclays 은행과 제휴하여 Uber 신용카드를 시작한다. 우버 차량, 음식, 자전거 및 스쿠터를 포함한 모든 우버 서비스에서 지출을 하게 되면 Uber Cash로 5%를 돌려받는 서비스도 제공한다(Staff, 2019).

2015년 12월 인도 우버 운전자는 우버를 이용해 집으로 가던 26세 여성 승객을 강간한다. 인도 법원은 우버 운전자를 범죄 위협과 납치로 유죄 판결을 내렸다(BBC, 2015). 이 여성은 2017년 우버 회사에 대해서도 소송을 제기한다. 인도 정부는 강간 사건을 계기로 12월

뉴델리에서 우버를 금지시켰으며 모든 우버 택시에 Panic 버튼을 설치하도록 명령한다. 우버는 이와 같은 범죄를 방지하기 위해 우버는 현지 경찰에게 직접 연락할 수 있는 911 ‘SOS’ 버튼을 추가하였으며, Ride Check 기능을 추가하여 운전자의 휴대폰 GPS를 이용한 추적 기능 추가를 통해 승객의 안전을 강화하도록 한다. 또한, 모든 운전자 범죄 경력 및 차량 문서 검토와 피드백 등급이 낮은 운전자 계정 비활성화를 통해 우버 운전자의 선발 시스템을 강화한다(The Hindu, 2015).

인도에서는 개인 차량은 운송 차량 허가를 받지 않으면 우버 택시로 사용할 수 없다는 점 때문에 대부분의 우버 운전자들은 풀타임으로 일한다(Madhura, 2017). 또한, 인도 정부는 2026년 4월까지 우버의 택시 차량 40%를 전기 자동차로 변경하도록 명령한다(Aditi, 2019). 그러나 우버는 이에 대해 아직 다른 대응을 보이고 있지 않다.

〈표6〉 인도 우버 차량 서비스 유형 및 진출 도시 수

| 번호 | 서비스 | 도시 수 |
|----|-------------------|------|
| 1 | Uber XS | 1 |
| 2 | Uber XL | 12 |
| 3 | Premier | 25 |
| 4 | Pool | 6 |
| 5 | Uber Auto | 6 |
| 6 | Uber Go | 31 |
| 7 | Intercity | 14 |
| 8 | Go Intercity | 20 |
| 9 | Premier Intercity | 18 |
| 10 | XL Intercity | 9 |
| 11 | Bike Share | 1 |
| 12 | Uber Moto | 10 |
| 13 | Premier Executive | 8 |
| 14 | Go Executive | 9 |

| | | |
|-----------------------------------|----------------------|----|
| 15 | Hire Go | 12 |
| 16 | Hire | 3 |
| 17 | Hire X | 2 |
| 18 | Hire XL | 4 |
| 19 | Hire Premier | 9 |
| 20 | Intercity Round Trip | 5 |
| 21 | Black | 1 |
| 22 | Airport Pick up | 1 |
| 인도 : 총 22개 차량 서비스 (2019.11.28 기준) | | |

출처: 우버 홈페이지 (www.uber.com)

인도에서 가장 많은 도시에서 사용되는 차량 서비스는 Uber Go이다. Uber Go는 기본 운임 ₹25와 km당 ₹7의 가장 저렴한 가격의 차량 서비스로 기본 Uber X 보다 35% 할인된 가격이다. 사실상 우버 X가 운영되지 않기 때문에 Uber Go는 기본 모델인 우버 X와 동일하다고 볼 수 있다. 기존 Uber X처럼 일반 운전자가 제공되지만, 차량은 Tata Indica Vista 및 Maruti Suzuki Swift 같은 저렴한 해치백 차량이 제공된다(Hyderabad, 2014).

오토바이 사용자가 많은 인도의 특성을 활용하여 2016년 3월 처음으로 Uber MOTO를 Bengaluru에서 출시한다. 오토바이로 자동차가 갈 수 없는 곳까지 접근성을 증가시키고, 교통 정체 문제도 감소하고, 비용도 자동차의 10분의 1이 소요되므로 다양한 측면에서도 이점을 가진다. Uber MOTO에는 실시간 GPS 추적, 양방향 피드백 및 가족과 친구들에게 세부 정보를 공유하는 기능 등 안전 기능이 포함되어 있다. 우버는 Uber MOTO와 더불어 자전거 공유 사업도 함께 확장할 예정이다(Bhumika, 2018).

Uber Intercity는 두 도시 사이를 자주 여행하는 여행자들의 수요가 증가함에 따라 출시되었으며, 왕복 서비스 예약과 전화 예약이 가능한 인근 시외로 갈 수 있는 서비스이다(Vishal, 2015).

Uber Hire는 승객 마음대로 여러 경유지를 지정하여 시간과 거리 상으로 요금을 측정하는 서비스이다. 2시간 동안 20km 내에 사용했을 때는 ₹649 , 4시간 동안 40 km 내에 사용했을 때는 ₹1199가 지불된다. 통행료와 주차비용은 따로 추가된다(Uber Blog, 2018).

제 3장 사례 분석 및 시사점

제 1 절 사례 분석

본 논문은 우버 해외 진출 사례 연구로 성공적으로 진출한 미국, 브라질, 멕시코, 호주, 인도 5개 국가를 집중적으로 분석한다. Top 5 국가들은 모두 지리적 면적이 넓은 나라들이다. 또한, 5개 국가에서 우버 X 가 공통적으로 가장 많은 도시에서 운영되고 있다. 우버 X는 우버 비즈니스 구상 당시 생각하였던 기본 서비스 모델로 택시 운전면허가 없는 일반 운전자와 고객을 이어주는 형태이다. 기존 서비스인 우버 X 운영의 정당성과 필요성을 인정받는 것이 성공적 해외 진출의 기반적인 역할을 하는 것이다.

본 연구는 우버의 해외 진출 사례연구를 통해 차량 공유 서비스 플랫폼 비즈니스의 해외 진출 성공 방향성을 제시할 수 있다. 대표 사례들을 분석하면 우버가 직면한 문제를 크게 4가지 안전 문제, 법적 규제, 국가 환경적 특성, 택시 산업과 정부 사이의 갈등으로 분류할 수 있다. 우버는 현지 특성에 맞춘 다양한 서비스를 제공하며 지역사회를 연결하고 보안과 안정성 같은 중요한 사회 문제를 해결하기 위해 IT

기술을 활용한다. 또한, 공공의 이익과 현존하는 택시 산업과 정부 사이의 갈등을 줄일 수 있도록 지원하며 우버에게 유리한 제도적 조건으로 변하도록 이끈 국가에서 성공적으로 운영되고 있다는 결론을 도출한다.

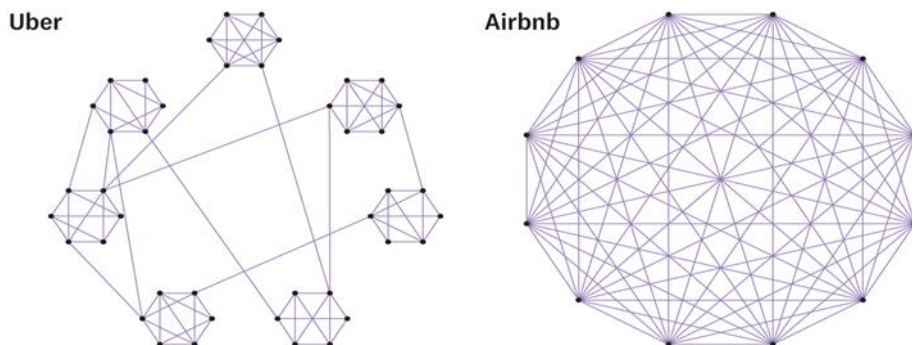
제 2 절 플랫폼 거버넌스와 제도

플랫폼 거버넌스는 헌법학자 로런스 레시그(Lawrence Lessig)의 국민 국가(Nation-states) 모델로부터 빌려온 통찰에 기반을 둔다. 레시그의 모델에서 지배 체제는 법(laws), 규범(norms), 아키텍처(architecture), 시장(markets)이라는 4가지 주요 도구를 포함한다(Lawrence, 1999). 우버는 차량 공유 서비스 플랫폼으로 전통적인 파이프라인 모델과 다른 새로운 비즈니스 모델로서 플랫폼 비즈니스 세계에서 설명하는 아키텍처인 프로그래밍 코드(소프트웨어)가 새롭게 형성된 것이다. 새로운 아키텍처인 우버의 탄생은 대부분 국가에서 기존에 있던 법적 조항과 규범에 충족되지 않았다. 제도는 규제적, 규범적, 인지적-문화적 영역에 걸쳐서 형성된다. 제도의 영역에서 정당성을 인정받을수록 성공할 가능성이 증가하므로 기본적으로 기업들은 제도의 범위에서 사업을 운영하려 한다(Scott, 1994, 2008). 우버는 규범을 형성하기 위해 끊임없이 긍정적인 문화와 기대치를 만들어 가려고 노력하며, 이를 통해 사람들은 우버와 같은 차량 공유 서비스 플랫폼의 필요성과 시장의 상생을 위하여 새로운 법안을 제정하고 수정하며 새로운 제도를 형성해야 함을 시사한다.

제 3 절 차량 공유 서비스 플랫폼의 현지화

우버는 소비자인 승객과 생산자인 운전자 사이에 가치와 정보교환을 바탕으로 운영되는 플랫폼이다. 차량 공유 서비스 플랫폼의 네트워크는 다른 플랫폼들과 다른 형태를 가진다. 아래 <그림 3>을 보면 우버의 네트워크와 에어비엔비의 네트워크가 확실히 다를 수 있다. 숙박 공유 업체인 에어비엔비와 같은 네트워크 모델을 가진 플랫폼의 사용자들은 같은 지역의 에어비엔비 호스트가 얼마나 되는지에 중점을 두지 않는다. 여행을 갈 다른 도시에 있는 호스트에게 관심을 둔다. 그러나, 시카고의 우버 운전자는 시카고 내에서 태울 수 있는 승객의 수에 관심을 두고, 우버 승객 역시 시카고 내에서 탈 수 있는 우버의 수에 대해서만 대부분 생각한다. 이와 같은 지역적 네트워크 특성 때문에 차량 공유 서비스 플랫폼은 로컬 시장에서 쉽게 붐을 일으킬 수 있고, 현지화에 차별 전략을 세워야 성공할 수 있다(Feng and Marco, 2019). 각기 다른 제도적환경을 가진 해외시장에서 우버가 성공하기 위해서는 현지화가 필수 요소임을 시사한다.

<그림 3> 플랫폼 비즈니스 네트워크 예시(우버와 에어비엔비)



대표 사례에서 보여지는 것과 같이 국가 및 지역적 특성에 알맞은 차량 공유 서비스 형태를 제공하였을 때, 우버는 고객들에게 정당성을 인정받으며 지역과 함께 상승할 수 있게 되며, 높은 현지화 전략은 향후 모빌리티 산업 전체의 확장으로 나아가는 방향이 될 것이라고 제언한다.

제 4장 요약 및 결론

제 1 절 요약 및 결론

우버는 선(先) 시장 진출, 후(後) 규제 대응을 기본 전략으로, 사업을 우선적으로 운영하며 이후 국가별 규제에 대응하였기 때문에 규제의 문제와 기존 산업의 반발을 크게 직면하고 있다. 그럼에도 불구하고 우버는 지리적 면적이 넓은 국가에 진출하며 기본 비즈니스 모델인 우버 X를 인정받은 지역에서 성공하는 공통점이 나타났다. 또한, 운전자 및 승객의 안정성 강화, 기존 택시산업 및 정부 사이의 합의점 도출, 국가 환경 특성의 문제해결, 법적 규제에 알맞은 대응을 하였을 때 성공적인 성장을 하고 있다.

각 국가별로 제도환경적 특성이 다르고 우버의 네트워크 특성상 우버의 성공적인 해외 진출을 위해서 현지화는 필수적인 요소이다. 각 나라의 제도에 적용되도록 서비스를 발전시키고 현지화를 함으로써 각 나라에서 고객층을 넓히고 정당성과 필요성을 인정받으며 발전해 나아간다. 또한, 현지화는 우버 차량 공유 서비스의 세분화를 증가시켰다. 차량 공유 서비스의 세분화로 결국 우버의 해외 진출

성공과 전체 모빌리티 비즈니스로 확장되는 성과를 가지게 되었다.

2014년 우버는 대한민국에도 진출을 시도했지만, 택시업계의 강력한 반발과 함께 대한민국 정부는 우버 X 서비스가 운송 법을 어기고 있다고 판결하였다. 결국 우버는 기존 서비스 제공을 중단하였다. 현재는 택시업체와 제휴하여 일반택시를 호출하는 택시 호출 앱으로만 사용되고 있다. 특히나 결제 역시 기존의 현금과 카드 방식으로 승객이 운전자에게 직접 결제하는 불편함을 가지고 있다. 만약 성공적으로 진출한 다른 국가들처럼 우버 X에 대한 수요가 높았다면 한국에서도 다른 결과가 나타났을지도 모른다. 그러나, 전 세계적으로 차량 공유 서비스 시장은 증가하고 있으며 각 나라들도 차량 공유 서비스를 허용하고 이를 기반으로 전체 모빌리티 산업으로 확장하고 있다. 이와 같은 흐름을 규제를 통해 막기만 한다면 우리나라는 앞서 나아가는 해외의 모빌리티 산업을 따라갈 수 없음을 제언한다.

우버의 해외 진출 사례연구를 통해 성공한 국가에서는 규제, 규범, 시장의 정당성을 얻기 위해 다양한 방법으로 우버가 적절한 대응을 해왔음을 알 수 있다. 이미 전 세계의 모든 국가에는 택시 산업이 먼저 존재하고 있기 때문에 우버 같은 차량 공유 서비스 플랫폼을 운영하는 리더들은 무반응과 공격적인 자세로 대응하기보다는 기존 택시 산업과 정부의 합의점을 도출 해내면서 규제와 규범을 형성해 나아가는 사회 리더 역할을 해야 함을 제언한다.

참고 문헌

강상욱, 서영욱, 이민호. (2015). 우버(Uber)의 출현과 택시 시장의 변화: 시장의 교란자인가, 새로운 서비스 모델인가, 한국 교통연구원 수시연구보고서, 1-132.

국가통계포털. (2019) 국제기구통계 ‘국토면적’ ‘도시인구’, Retrieved from http://kosis.kr/statisticsList/statisticsListIndex.do?menuId=M_02_01_01&vwcd=M_T_RTITLE&parmTabId=M_02_01_01#SelectStatsBoxDiv.

송재용 외 12 (2017), 퍼펙트 체인지, 서울, 자의누리.

최호섭 (2019, Dec 05). 호주가 '우버'를 품은 지혜로 '타다'의 해법을 찾다, Retrieved from <http://www.bizhankook.com/bk/article/19075>.

홍수정 (2019, May 07). 호주 택시업계 ‘우버’상대 집단소송, Retrieved from <http://www.hanhodaily.com/news/articleView.html?idxno=60014>

Adeel Hassan (2019, April 04). Taking Uber? Here are tips for staying safe, Retrieved from <https://www.nytimes.com/2019/04/04/us/uber-safety-tips.html>.

Aditi Shah (2019, Jun 06). Exclusive: India plans to order taxi aggregators like Uber, Ola to go electric – documents, Retrieved from <https://www.reuters.com/article/us-india-electric-autos-exclusives/exclusive-india-to-order-taxi-aggregators-like-uber-ola-to-go-electric-idUSKCN1T71DU>.

Aliya Chaudhry (2019). Uber will start audio-recording rides as a safety measure, Retrieved from <https://www.theverge.com/2019/11/20/20974814/uber-audio-recording-rides-safety-rideshare-lyft>.

Australian Government, Department of Industry, Innovation and Science (2018). Uber in Australia, Retrieved from <https://www.industry.gov.au/data-and-publications/uber-in-australia>.

BBVA (2019). BBVA, in alliance with Uber, launches first banking product in Mexico that operates in third party app, Retrieved from <https://www.bbva.com/en/bbva-in-alliance-with-uber-launches-the-first-banking-product-in-mexico-that-operates-in-a-third-party-app/>.

Bernadette Jiwa (2014). Difference: The One-Page Method for Reimagining Your Business and Reinventing Your Marketing, Story of Telling Press.

Bhumika Khatri (2018, Jan 25). Uber To Launch Its Bike Service UberMoto In Amritsar And Kanpur, Retrieved from <https://inc42.com/buzz/uber-launch-bike-ubermoto/>.

California Public Utilities Commission, Transportation Network Companies, <https://www.cpuc.ca.gov/tncinfo/>.

Christensen, C. M., Raynor, M. E., & McDonald, R. (2015). What is disruptive innovation. *Harvard business review*, 93(12), 44-53.

CPI; Competition Policy International (2019, Oct 30). Mexico: Gov to review legislation for Uber, Retrieved from <https://www.competitionpolicyinternational.com/mexico-gov-to-review-legislation-for-uber/>.

Danielle Abril (2019, Sep 26). Uber Has New Tools for Fighting Fake Drivers: PIN Codes, Smiling, Blinking, and—Eventually—Ultrasound Waves Sent From Riders' Phones, Retrieved from <https://fortune.com/2019/09/26/uber-debuts-safety-features-riders-drivers/>.

David Ingram (2016, Aug 20). Massachusetts to tax ride-hailing apps, give the money to taxis, Retrieved from <https://www.reuters.com/article/us-massachusetts-uber/massachusetts-to-tax-ride-hailing-apps-give-the-money-to-taxis-idUSKCN10U1ST>.

Dorothy Musariri (2018, Jul 02) Uber cash payments could soon be accepted in more global cities, Retrieved from <https://www.ns-businesshub.com/transport/uber-cash-payments-uk/>.

Elaine Schoch (2019, Aug 16). How Uber Wine ACTUALLY Worked When Put to the Test, Retrieved from <https://carpe-travel.com/how-uber-wine-actually-worked-when-put-to-the-test/>.

Emma G. Fitzsimmons (2018, Aug 8). Uber Hit With Cap as New York City Takes Lead in Crackdown, Retrieved from <https://www.nytimes.com/2018/08/08/nyregion/uber-vote-city-council-cap.html>.

Fabiola Moura (2019 Sep 27). Uber Returns to Brazil's Favelas, Retrieved from <https://www.bloomberg.com/news/articles/2019-09-27/uber-returns-to-brazil-s-favelas-with-an-eye-on-driver-safety>.

Feng Zhu and Marco Isansiti (2019). Why Some Platforms Thrive and Others Don't, *Harvard business review*.

Flores, O., & Rayle, L. (2017). How cities use regulation for innovation: the case of Uber, Lyft and Sidecar in San Francisco. *Transportation research procedia*, 25, 3756-3768.

Graham Rapiere (2019, Jun 12). Uber's first air-travel market outside of the United States will be Melbourne, Australia, Retrieved from <https://www.businessinsider.com/uber-first-international-air-city-melbourne-australia-2019-6>.

Henisz, W. and A. Swaminathan (2008). Institutions and international business, *Journal of International Business Studies*, 39(4), 537-539.

Hire: Your Uber for as long as you want (2018, Feb 23). Uber Blog, Retrieved from <https://www.uber.com/en-IN/blog/bangalore/hireinblr/>

Hugh Son (2019). Uber announces deeper push into financial services with Uber Money, Retrieved from <https://www.cnbc.com/2019/10/28/uber-announces-deeper-push-into-financial-services-with-uber-money.html>.

Hyderabad (2014, Nov 19). uberGO Is Officially the Cheapest Ride in Town, Retrieved from <https://www.uber.com/en-IN/blog/hyderabad/ubergo-is-officially-the-cheapest-ride-in-town-6/>.

India-specific safety features in Uber app (2015, Feb 12). The hindu, Retrieved from <https://www.thehindu.com/news/national/indiaspecific-safety-features-in-uber-app/article6884034.ece>.

India Uber driver guilty of rape (2015, Oct 20). BBC News India, Retrieved from <https://www.bbc.com/news/world-asia-india-34578477>.

Jack Healy (2019, Apr 04). They thought it was their uber. But the driver was a predator, Retrieved from <https://www.nytimes.com/2019/04/04/us/fake-uber-driver-assaults.html>.

James Hennessy (2019, Nov 12) Uber has officially launched its Australian loyalty program, Uber Rewards – here's how it works, Retrieved from <https://www.businessinsider.com.au/uber-rewards-australia-how-does-it-work-2019-11>.

Julia Love (2018). Uber begins accepting cash in Mexico City, tapping key market, Retrieved from <https://www.reuters.com/article/us-mexico-uber/uber-begins-accepting-cash-in-mexico-city-tapping-key-market-idUSKCN1N63Q5>.

Julia Love (2019). Mexico tax plan for Uber creates friction among ride hailing firms, Retrieved from <https://www.reuters.com/article/us-mexico-uber/mexico-tax-plan-for-uber-creates-friction-among-ride-hailing-firms-idUSKCN1SQ1XG>.

Kevin Flower (2019) California Senate passes a gig economy bill that could transform Uber and Lyft, Retrieved from <https://edition.cnn.com/2019/09/11/tech/california-uber-lyft/index.html>.

Kirsten Korosec (2019, Oct 9). Uber's newest feature alerts drivers that pets will be joining the ride, Retrieved from <https://techcrunch.com/2019/10/09/ubers-newest-feature-alerts-drivers-that-pets-will-be-joining-the-ride/>.

Lashinsky, A. (2017). Wild ride: Inside Uber's quest for world domination. Penguin.

Lessig, L. (2009). Code: And other laws of cyberspace. (New York: Basic Books, 1999). ReadHowYouWant.

Nick Parker (2016). After exiting China, Uber shifts focus to Latin America, Retrieved from <https://money.cnn.com/2016/12/06/technology/uber-latin-america/>.

Madhura Karnik (2017, Mar 17). Uber in India is fundamentally different from Uber in the West, Retrieved from <https://qz.com/india/926220/uber-in-india-is-fundamentally-different-from-uber-in-the-west/>.

Marcelo Rochabrun (2018). Uber's new Brazil center aims to improve safety of cash transactions, Retrieved from <https://www.reuters.com/article/uber-brazil/ubers-new-brazil-center-aims-to-improve-safety-of-cash-transactions-idUSL1N1V71NK>.

Marco Ugarte (2019). Mexico City taxi drivers block traffic to protest Uber, Retrieved from <https://www.sandiegouniontribune.com/business/nation/story/2019-10-07/mexico-city-taxi-drivers-block-traffic-to-protest-uber>.

Mariella Moon (2017). Brazil softens ride-hailing bill after talks with Uber, Retrieved from <https://www.engadget.com/2017/11/01/brazil-softens-ride-hailing-bill-uber/>.

Matt McFarland (2019, July 9). Uber expands 'no talking' rides and launches helicopter service, Retrieved from <https://edition.cnn.com/2019/07/09/tech/uber-comfort-and-helicopter-launch/index.html>.

Parker, G. G., Van Alstyne, M. W., & Choudary, S. P. (2016). Platform revolution: how networked markets are transforming the economy and how to make them work for you. WW Norton & Company.

Sara Ashley O. (2019, Feb 16) Uber sues NYC over limit on ridehailing vehicles, Retrieved from <https://edition.cnn.com/2019/02/16/tech/uber-nyc-cap-lawsuit/index.html>.

Sara Ashley O. (2019, Sep 11) Uber claims new California law still won't force it to classify drivers as employees, Retrieved from <https://edition.cnn.com/2019/09/11/tech/ab5-uber-lyft/index.html>.

Sara Ashley O. (2019, Nov 20). Uber's latest attempt to address safety concerns: letting riders and drivers record rides, Retrieved from <https://edition.cnn.com/2019/11/20/tech/uber-safety-feature-audio/index.html>.

Staff Writer (2019, Oct 30) Uber Money to launch in India by 2020, Retrieved from <https://www.livemint.com/companies/news/uber-money-to-launch-in-india-by-2020-11572441907978.html>.

Stephen Eisenhammer and Brad Haynes (2017). Murders, robberies of drivers in Brazil force Uber to rethink cash strategy, Retrieved from

<https://www.reuters.com/article/us-uber-tech-brazil-insight/murders-robberies-of-drivers-in-brazil-force-uber-to-rethink-cash-strategy-idUSKBN15T0JQ>.

Steve Dent (2017 Feb 17). Driver murders prompt Uber to tighten security in Brazil, Retrieved from <https://www.engadget.com/2017/02/14/driver-murders-prompt-uber-to-tighten-security-in-brazil/>.

Talib Visram (2019, May 23). Here's how to win the Australian Uber submarine ride of your deep-sea dreams, Retrieved from <https://www.fastcompany.com/90354591/uber-australia-launches-a-submarine-experience-called-scuber>.

Uber Blog (2018, Nov 7). Your new Uber Wine experience in Santa Barbara and San Luis Obispo, Retrieved from <https://www.uber.com/blog/santa-barbara/your-new-wine-experience-in-santa-barbara-and-san-luis-obispo/>.

Uber Blog (2018, Nov 7). Introducing Uber Military, Retrieved from <https://www.uber.com/blog/tucson/introducing-ubermilitary-davis-monthan/>.

Uber launches the first service tailored to university students (2018, Oct 15). ALTONIVEL, Retrieved from <https://www.altonivel.com.mx/empresas/uber-lanza-el-primer-servicio-a-la-medida-de-universitarios/>.

Uber Newsroom (2019). The History of Uber – Uber's Timeline, Retrieved from <https://www.uber.com/ko-KR/newsroom/%EC%97%AD%EC%82%AC/>.

Van Alstyne, M. W., Parker, G. G., & Choudary, S. P. (2016). Pipelines, platforms, and the new rules of strategy. *Harvard business review*, 94(4), 54-62.

Vicky Xiuzhong Xu (2019, May 3). Australian taxi drivers sue uber over lost wages in class-action lawsuit, Retrieved from <https://www.nytimes.com/2019/05/03/technology/australia-uber-drivers-class-action.html>.

Vishal Singh (2015, May 02). Uber introduces intercity travel services between Mumbai and Pune, Retrieved from <https://inc42.com/buzz/uber-intercity/>.

Zhu, Fang and Iansiti, Marco (2019). Why Some Platforms Thrive and Others Don't. *Harvard Business Review*.

Abstract

The Case Study of Uber's Overseas Expansion : focus on institutional environment characteristics, responses, and localization.

Areumi Chae

Strategy and International Business

The Graduate School

Seoul National University

Uber is a new business model offers a car sharing service platform that does not operate within the existing institutions all around the world. Uber which is the leader of car sharing service platform is facing various issues while entering overseas countries within the existing taxi industry and institutions. However, Uber's cases are worth studying because Uber has used it to expand its business in many countries. The research analyzes the institutional environmental characteristics and how Uber responds to these for successful entering, and study how important localization is for Uber's successful growth in overseas markets.

The study uses the number of cities entering each country as the basis for successful overseas expansion. Further, the research analyzes through a case study because each country's institutional environmental characteristics and Uber's response methods cannot be expressed in a structured figure.

An analysis of the United States, Brazil, Mexico, Australia and India, where Uber has successfully entered, found that these five countries commonly has large geographical area, and these countries are justified Uber X which is the Uber's basic business model. The institutional environmental characteristics that Uber faces most when entering overseas are classified into four categories: safety issues, legal regulations, national characteristics, and conflicts between the taxi

industry and the government. Uber is successfully operating in a country that offers a variety of services and IT technologies to increase driver and user safety, assists to solve problems between the taxi industry and the government in terms of economics, thereby turning them into institutional conditions favorable to Uber.

In the country where Uber has successfully entered, there has been a great localization strategy that provides a variety of vehicle-sharing services that have been adapted to the environment of each country and city as well as the existing business model Uber X. The localization strategy which was suitable services in regional characteristics made the legitimacy and necessity of Uber services, and it led to regional co-prosperity which is important for successful overseas expansion.

As a result, this research analyzed Uber's overseas expansion cases to identify the characteristics and responses methods that are likely to succeed when car-sharing service platform firms enter overseas markets. In addition, it suggests that co-prosperity with countries and regions through localization strategies is important for successful overseas expansion.

Keywords : Uber, overseas expansion, localization, responses, institutional environment, strategy

Student Number : 2017-21854